

# Співробітництво і вирішення конфліктних ситуацій

## 1. Поняття про конфлікт.

Слово «конфлікт» походить від латинського *conflictus*, що означає «боротися разом». Інколи конфліктом називають «інтерактивний стан», який проявляється через несумісність, незгоду: між окремими особами, групами чи підрозділами всередині організації.



## **Конфлікт можна розглядати з декількох позицій:**

1. *Традиційний* погляд: конфлікт необхідно виявити і знищити;
2. З позиції *людських взаємин*: розв'язуючи конфлікт, необхідно зважати на індивідуальні особливості його учасників; тільки в цьому разі можна знайти кращий спосіб розв'язання конфлікту;



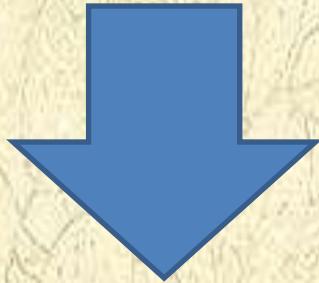
3. *Інтерактивний* погляд на розв'язання конфлікту: конфлікт або функціонує, або не функціонує; він неминучий і часом необхідний організації як стимул до подальшого розвитку.

## **Джерелом конфліктів в організації можуть бути:**

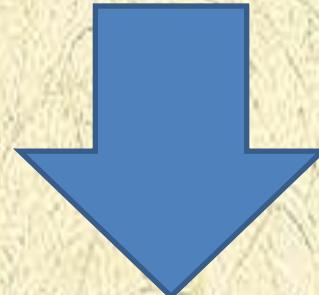
- індивідуальні розходження членів організації: точки зору, очікування, сприйняття, взаємини тощо;
- помилки у спілкуванні (комунікаційні помилки);
- культурні розходження (різні національності та/або різні соціальні шари і різні рівні культури);
- структура організації: зв'язки і взаємини між підрозділами та співробітниками.



Конфлікти в організації можуть торкатися різних рівнів ії функціонування:



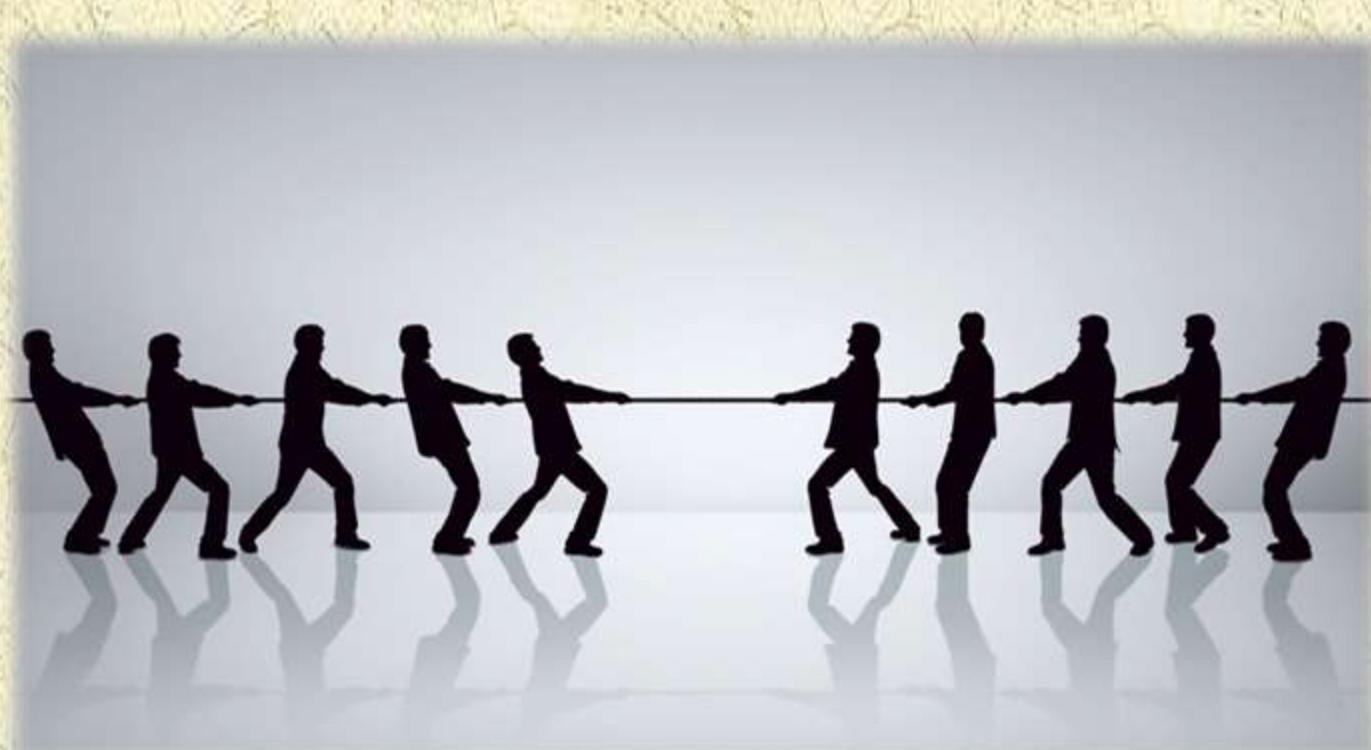
*організаційного*, коли конфлікт розгортається між будь-якими підрозділами або членами організації



*внутрішнього*, коли конфлікт відбувається всередині особистості людини, коли виникає необхідність вибору рішення з декількох можливих варіантів.

## **2. Стратегії управління конфліктом.**

Тривалі, затяжні нерозв'язані конфлікти можуть перетворитися на конфліктну «пастку». До таких пасток можуть потрапити незначні, на перший погляд, не пов'язані з конкретною ситуацією проблеми і спровокувати неочікувано сильну вибухову реакцію.



# Стратегії управління конфліктом

Стратегії	Ситуації	Наслідки
<p>Уникання конфлікту часто є формою втечі, що тягне за собою незацікавленість, відхилення, віддалення та ізоляцію. Ненаполегливість свідчить про тактику відкладання, сподівання, що згодом ситуація розв'яжеться сама собою.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Я бачу конфлікт, знаю про нього, але я не хочу в нього входити;</li><li>• я усуваюся, щоб дати конфліктуочим сторонам охолонути</li></ul>	Сторони залишаються в конфлікті й кожна з них прагне досягти своєї мети

*Домінування, конкуренція зазвичай означає бажання отримувати перемоги за чийсь кошт. Тут ми маємо на увазі стратегію виграш — програш, коли педагога мало цікавить думка та інтереси інших.*

- Людина, прагнучи досягти своєї мети, вступає в суперництво з членами групи;
- Кожен зацікавлений у досягненні своєї мети;
- Педагог користується законами та правами своєї позиції, щоб досягти своєї мети.

Відсутність взаєморозуміння, прагнення до співробітництва, відсутність стимулів і перспектив розвитку

*Пристосування — бути покірним і слухати інших навіть тоді, коли це суперечить власним інтересам.* За одних обставин це може бути великодушністю, а за інших — спробою програти декілька битв, аби набратися сил, для того щоб отримати перемогу в цілій війні.

- Люди же не ставлять свою мету вище за мету інших людей. Вони пристосовуються одне до одного, до мети інших людей;
- Атмосфера доброї волі, взаємні поступки, прагнення до гармонії в колективі

Абсолютна відсутність творчості, відсутність нових ідей і стимулів розвитку

<p><i>Компроміс</i> — стирання розмежувань, або щось віддати для того, щоб відповідно й отримати</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Під час пошуку рішення до уваги приймають інтереси всіх учасників конфлікту;</li> <li>• Готовність до взаємних поступків</li> </ul>	<p>Продуктивний шлях розв'язання конфліктів, що забезпечує рівність позицій і точок зору</p>
<p><i>Співпраця, співробітництво, взаємодія</i> — бажання інтегрувати та цілком задовольнити інтереси обох сторін. Жодна сторона не намагається обірати іншу. Тобто це виграшна позиція, яка побудова на довірі та розв'язанні проблем так, що у виграші будуть обидві сторони</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Люди прагнуть виробити нові, продуктивні рішення;</li> <li>• Заохочують конфлікти, що ведуть до вироблення конструктивних рішень</li> </ul>	<p>Відсутність тиску стимулює розвиток творчості, забезпечує залучення всіх членів колективу до пошуку підходів до розв'язання проблем</p>

### **3. Прийоми (тактики) управління конфліктом.**

Крім загальних стратегій існують більш конкретні прийоми (тактики), які можна застосувати в конфліктній ситуації.

#### *Розширення ресурсів.*

Часто причиною конфлікту є мізерна кількість ресурсів. Для управління тут важливе вміле керівництво недостатніми ресурсами та здатність, якщо це можливо, розширити ресурсну базу.

#### *Система апеляцій.*

Встановлення в організації системи апеляцій гарантує членам колективу право виправляти свого педагога у вигляді певних визначених процедур. Під час розгляду такої апеляції педагог ознайомлюється з конфліктом та впроваджує його розв'язання.

*Зміна моделей взаємодії.* Часом бажано вдатися до певної взаємодії між сторонами, які конфліктують. Якщо в підґрунті конфлікту лежить недостатня довіра чи підозра до мотивів, слід звести сторони, дати їм змогу порозумітись і з'ясувати свої позиції. З іншого боку, якщо конфлікт виникає через розбіжності в поглядах та цінностях, підвищений рівень взаємодії може лише погіршити ситуацію. У такому разі сторони ліпше розвести (не зводити їх на одних зборах).



*Зміни в системі винагород.* Якщо конфлікт виникає через несправедливість у системі внутрішніх та зовнішніх винагород, зміни потрібно здійснити саме там. Якщо можливо, намагайтесь уникати «винагород з багатьма нулями» (бо на кожного переможця завжди припадає хтось, хто втратив), робіть винагороди відповідно до заслуг і встановлюйте винагороди за «запобігання помилкам, а не за їх викриття».

*Об'єднання.* Якщо підрозділи (наприклад, методоб'єднання, творчі групи, окремі вчителі) конфліктують між собою через контроль над шкільною політикою та ресурсами, вони передусім керуються власними інтересами. У разі об'єднання вони ідентифікують себе як одне ціле і борються за спільні інтереси.

*Чіткість ролей.* Існують різні процедури, що допомагають чітко з'ясувати суть ролей, які мають виконувати члени колективу: техніка робочих очікувань і техніка аналізу ролі.

*Консультація третьої сторони.* Нейтральна третя сторона часто викликає довіру, створює доброзичливу атмосферу, емоційну підтримку та відчуття раціональності, якого інакше бракуватиме під час прийняття рішення. Третій у справі виходить з позиції, що обидві сторони непорозуміння мають причини і прагнуть розв'язати конфлікт, ні кому не віddaє переваги, і кожен має бути готовим піти на компроміс.

**Конфліктна «губка».** Заради спільногого блага інколи педагоги намагаються прямувати напруження та конфліктну поведінку на себе та очистити атмосферу, в якій на нижчих рівнях можна буде здійснювати продуктивніші заходи.

**Насамперед не можна:**

- підвищувати голос, кричати, нервуватися;
- відстоювати свою точку зору, замість того щоб думати, як розв'язати проблему;
- поводитися негнучко, не змінювати тактики поведінки, якщо це необхідно;
- виявляти нетерпимість до інших думок, небажання перейти на іншу позицію, піти на компроміс;
- боятися ризику;
- створювати перешкоди для генерації ідей, надмірно критикувати, посилювати страх, невпевненість інших;
- відмовлятися від аналізу та просування шляхом взаєморозуміння;
- демонструвати зверхність;
- торкатися «болісних місць» людини, критикувати особистість, її риси, вади;
- критично оцінювати партнера та приписувати йому недобрі наміри.

#### **4. Організація командної діяльності в педагогічному колективі.**

Процес змін неможливий без спільних зусиль, і тому педагог як лідер учнівського колективу має забезпечити результативний навчально-виховний процес через діяльність своєї команди.

*Команда* є колективом людей, пов'язаних між собою єдиною діяльністю, взаємини між якими характеризуються сумісністю, здатністю до співпраці та взаємопідтримки. Вони досягають високого результату завдяки організованості спільних дій.

*«Конвеєр»* — спільно-послідовна діяльність, спостерігається, коли спільне завдання виконує послідовно кожен учасник. Один пише сценарій заходу, інший — готує реквізит, третій — організовує роботу учасників, четвертий — оцінює захід.

*Спільно-індивідуальна діяльність* (*«бригада»*) має місце, якщо кожен одночасно робить свою частку спільної роботи незалежно від інших. Підсумки роботи кожного члена складають у спільний результат.

*Спільно-взаємна діяльність* (*«команда»*) здійснюється за одночасної взаємодії кожного учасника з усіма іншими, і ця взаємодія спрямована на досягнення спільного результату.

- **Практична вправа — «Уроки гусей».**

Спробуйте прочитати його, відкриваючи по черзі колонку «факти» і колонку «уроки» . Обговоріть з колегами, до яких висновків підводить вас цей текст. Зверніть увагу на те, що врахування можливостей, які дає групова діяльність, можуть сприяти ефективнішому досягненню мети.

Виконання цієї вправи допомагає нам визначити ознаки ефективної команди.

Група стає командою, коли вона дбає не тільки про досягнення результату діяльності, а й про стосунки між її членами в процесі спільної праці. Отже, члени команди мають виконувати 2 групи завдань: працювати на результат діяльності й забезпечувати підтримку одне одного.



Отже, характеристиками ефективної команди можна вважати:

1. Наявність спільної мети чи завдання, що мають бути такими, які можна об'єктивно досягнути та виміряти;
2. Здійснення розподілу ролей у команді, який повинен бути максимально ефективним, усім зрозумілим та забезпечувати взаємозалежність;
3. Можливість для членів команди обмінюватись інформацією, що забезпечується через:
  - створення інформаційної структури для ефективної комунікації; доступність інформації;
  - надійність джерел інформації;
  - можливість для кожного члена команди внести на загальне обговорення будь-які питання;
  - ведення документації та звітності з кожного виду діяльності, що мають бути доступні для кожного члена команди;
4. наявність відчуття взаємної довіри, коли кожен член команди розуміє, що якість роботи залежить від того, наскільки добре виконує роботу він сам та кожен з його колег.

# «Уроки гусей»

ФАКТИ	УРОКИ
<p>Змахуючи крилами, кожна гуска створює додаткову підіймальну силу для тієї гуски, що летить попереду. Пересуваючись у формі літери «V», згая може подолати за день відстань принаймні на 70 % більшу, ніж тоді, коли кожен птах летів би сам</p>	<p>Людям теж треба шукати шляхи і способи, як рухатися разом, і співпрацювати одне з одним так, щоб досягти спільнної мети швидше і легше</p>
<p>Щоразу, коли гуска виходить за межі ключа, вона відчуває, як важко летіти проти вітру самій, і швидко повертається у ключ</p>	<p>Якщо люди матимуть стільки здорового глузду, як гуси, будуть співпрацювати з тими, хто йде в одному з ними напрямку, їм легше буде долати життєві перешкоди</p>

Коли вожак стомлюється, він відступає назад, і тоді інша гуска займає його місце попереду ключа. Виконувати важку роботу для своєї групи вигідно всім

Слід виконувати складні завдання по черзі та поділяти відповіальність керівника. Так само, як гуси, люди залежать одне від одного, від здібностей та унікального поєднання можливостей, талантів та ресурсів кожного

Ті гуси, що летять позаду, кричать, підбадьорюючи тих, які спереду, і втримуючи темп

Нам слід працювати того, щоб наші коментарі були позитивними. У тих колективах, де панує взаємопідтримка, робота продуктивніша. Ми маємо працювати до коментарів, що йдуть від серця та широких переконань одного, щоб підтримати глибинні почуття іншого, оскільки тільки така похвала є найефективнішою підтримкою

Коли гуска слабне чи поранена, відстає від ключа, дві інші невідступно летять за нею, щоб допомогти і захистити її. Вони залишаються з нею, поки вона не зможе летіти чи помре. Лише після цього вони вирушають далі, самі або з іншим ключем, поки не наздоженуть свою групу

І якщо у людей є хоча б стільки ж здорового глузду, як у гусей, вони підтримуватимуть одне одного протягом усього життєвого шляху